

ВВЕДЕНИЕ

HR-БРЕНДИНГ: ОТ ИЛЛЮЗИЙ К ПЛАТО ПРОДУКТИВНОСТИ

Чтобы оценить степень зрелости и уровень развития практик работы с брендом работодателя на российском рынке, можно применить подход, который обычно встречается в ИТ-сфере, — цикл зрелости технологий (Gartner Hype Cycles)¹. Это методология анализа и прогнозирования развития технологических инноваций, разработанная американской консалтинговой и исследовательской компанией *Gartner*. Модель показывает изменения ожиданий от технологии в зависимости от того, как долго она существует на рынке. В своем развитии технология проходит пять этапов.

1. Технологический триггер. На рынке появляется новая многообещающая технология, первые идеи по ее применению, первые публикации в СМИ. Продукт пока не вполне адаптирован к применению на практике, его только начинают узнавать первые пользователи — новаторы, готовые к экспериментам.
2. Пик чрезмерных ожиданий. Благодаря известности технологии появляются первые истории успеха. Некоторые компании начинают действовать в этом направлении, но большинство — пока нет. На рынке — преимущественно разговоры, нежели практика применения данной технологии. Зачастую создается впечатление, что это новая «волшебная таблетка» от всех проблем.
3. Избавление от иллюзий. С ростом числа неудачных попыток и экспериментов интерес снижается, наступает разочарование.
4. Преодоление недостатков. Появляется больше идей о том, как технология может быть полезна бизнесу, и больше успешных практик. На ошибках учатся, начинается более трезвое и осознанное использование технологии. Самые консервативные компании

¹ <http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hype-cycle.jsp>

все еще осторожничают, но основная масса уже использует новый инструмент.

5. Плато продуктивности. Начинается массовое принятие технологии. Критерии оценки успеха ее применения становятся более понятными.

Конечно, полный цикл проходят не все технологии — многие из них не достигают пика ожиданий или не преодолевают недостатки и не доходят до этапа массового использования.

Готовясь к крупнейшему мероприятию, которое организует компания *HeadHunter*, — Международному саммиту HR Digital¹, мы с **Борисом Вольфсоном**, директором по развитию *HeadHunter*, проанализировали различные технологии, применяемые для решения HR-задач. Вот как, на наш взгляд, выглядит цикл зрелости в сфере HR.



Цикл зрелости технологий в HR-сфере

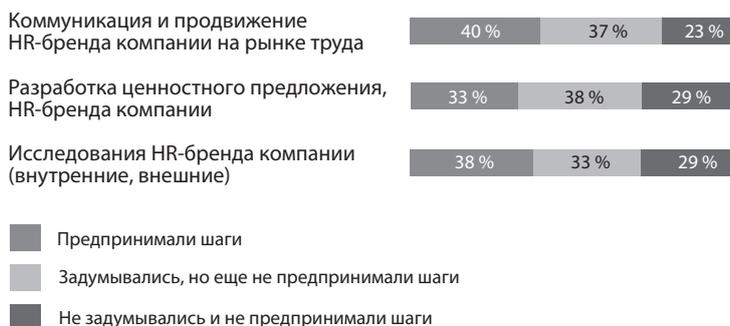
По сравнению с job-сайтами, HR-брендинг — молодая технология, по сравнению с использованием искусственного интеллекта — зрелая. По моему мнению, сейчас мы как раз прошли период избавления от иллюзий, накопили реальный опыт построения и продвижения брендов работодателя. На рынке формируется определенный стандарт работы, и думаю, что в ближайшее время уже можно будет говорить о выходе на плато эффективности.

Общая тенденция развития HR-брендинга сегодня — более осознанный подход, в большей степени основанный на данных, в нем больше

¹ <http://hrdigital.ru/>

аналитики и меньше непродуманного креатива. Обратите внимание на результаты нашего последнего опроса представителей компаний-работодателей¹.

Над какими этапами работы с HR-брендом вы задумывались/уже предпринимали шаги?



38 % компаний проводили в этом году исследования HR-бренда, еще два года назад их было на 10 % меньше

Это очень важное изменение, ведь без серьезной исследовательской работы нельзя ни правильно определить и сформулировать EVP (ценностное предложение работодателя), ни разработать оптимальную стратегию продвижения бренда, ни оценить результаты. Основные задачи, которые компании решают на этапе диагностики HR-бренда:

- оценка восприятия компании внутренними и внешними целевыми аудиториями, то есть сотрудниками и потенциальными кандидатами;
- анализ рынка труда;
- выявление потребностей и ожиданий целевых аудиторий;
- сбор данных для разработки EVP;
- сбор данных для планирования коммуникационной кампании.

Понятно, что отдельная сложная задача — правильно определить оптимальный набор исследовательских инструментов. Здесь важно найти золотую середину между избыточными, чрезмерно долгими и дорогостоящими исследованиями и минимальным набором, который даст недостаточно данных. Сегодня большинство компаний используют следующие инструменты диагностики.

¹ <https://hh.ru/article/19469>



Самым популярным инструментом диагностики HR-бренда является опрос сотрудников

Если для диагностики были профессионально использованы четыре-пять инструментов из этого списка, то необходимые данные были точно получены.

Что касается ключевых каналов и форматов продвижения бренда работодателя, на российском рынке не произошло существенных изменений в их выборе за последние два года. Единственное — компании гораздо чаще стали использовать видеоролики. Во-первых, для этого появились все технические возможности (на любом устройстве сейчас можно быстро посмотреть любой ролик, не дожидаясь долгой загрузки, как раньше). Во-вторых, представители новых поколений, с которыми сейчас активно общаются работодатели, предпочитают видео фотографиям с подписями и тем более длинному тексту.

Социальные сети уже на протяжении нескольких лет находятся на первых строках списка наиболее популярных каналов продвижения HR-бренда. Более того, компании, которые пока не занимались продвижением бренда работодателя, планируют начать именно с работы в социальных сетях (каждая вторая компания). Однако если посмотреть на то, как профессионалы оценивают эффективность этого инструмента, мы увидим, что он проигрывает другим,



Ключевые каналы продвижения: внешняя аудитория

менее популярным. Например, видеоролики считают эффективными 78 % работодателей, а соцсети — на 20 % меньше. С чем это связано? На мой взгляд, с неправильной стратегией работы в соцсетях, которой, к сожалению, придерживается подавляющее большинство работодателей. Стандартный вариант — это создание официальной страницы или сообщества, где от лица компании размещается достаточно однообразный контент: информация о вакансиях, новости компании, в лучшем случае — объявления о различных конкурсах для кандидатов и репортажи из офиса, магазина или с производства. Проблема состоит в том, что доверие к официальной информации падает каждый год, по мере того как растет количество пользовательского контента. Люди привыкли больше доверять информации, исходящей от конкретного человека, пусть даже незнакомого лично. Особенно если этот человек искренне и неформально делится своим опытом. Поэтому по-настоящему эффективная работа по продвижению бренда работодателя в соцсетях предполагает прежде всего вовлечение в нее уже работающих в компании сотрудников — непосредственных адвокатов и послов HR-бренда. Если о компании как об отличном месте работы пишут сотрудники — доверие к бренду заметно возрастает. Конечно, для организаций различных типов нужно выбирать разные стратегии: где-то необходимы определенный регламент, отбор и обучение сотрудников, где-то допустимы полная

свобода и открытость. В любом случае граница между внутренним и внешним HR-брендом все больше стирается. Так что если восприятие сотрудниками своей работы далеко от позитивного, основные усилия должны быть направлены именно на проблемные зоны внутри компании. И лишь потом, добившись определенных изменений, можно получить действительно значимые результаты, продвигая бренд работодателя в соцсетях.

Традиционно наиболее проблемной зоной работы с брендом работодателя остается оценка эффективности. Многие специалисты затрудняются с оценкой результатов своих усилий по продвижению бренда работодателя. Не определив с самого начала ключевые метрики, по которым будет анализироваться эффективность, не проведя замеров в «точке 0», сложно понять, удалось ли чего-то добиться в итоге. Как и год назад¹, ROI HR-брендинговых проектов считают только 5 % компаний.



Что нового сделала ваша компания за последний год для решения задач HR-брендинга?

¹ <https://hh.ru/article/18254>